

## Формирование системы антикризисного управления автотранспортным подразделением предприятия

*Богданова-Ползунова Л. Н., студ. V курса БНТУ,  
науч. рук. ст. преп. Якубовская Т. Л.*

Антикризисное управление отличается от управления в обычном режиме. В обычном режиме весь арсенал подходов и методов направлен на развитие и выживание предприятия в долгосрочном аспекте (что включает в себя, в том числе, и недопущение кризиса). Мероприятия антикризисного управления нацелены исключительно на преодоление уже назревшего кризиса, обеспечение выживания в краткосрочном аспекте.

К методам антикризисного управления относят все методологические инструменты, включающие комплекс мероприятий от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению (рис. 1.1).



*Рисунок 1.1. Система антикризисного управления предприятием*

Используем приведенные методы преодоления кризисных явлений на примере транспортного подразделения ОАО «ММЗ»

В целях разработки путей выхода транспортного подразделения ОАО «ММЗ» из состояния кризиса, проведен анализ стратегии развития предприятия. Служба организации перевозок (СОП) — самостоятельное структурное подразделение организации и подчиняется непосредственно коммерческому директору ОАО «ММЗ». Подвижной состав насчитывает 77 грузовых автомобилей, 42 электропогрузчика, 39 автопогрузчиков, 12 тракторов, 9 автобусов,

6 единиц спецтранспорта, автокран. Также СОП частично используется привлеченный транспорт. Перевозки осуществляются на территории: Беларуси: Гродно, Гомель, Борисов, Бобруйск, Лида и др.; и России: Ногинск, Челябинск, Первоуральск, Самара и др.

В процессе анализа производственно хозяйственной деятельности транспортной службы были выявлены как положительные, так и отрицательные тенденции. К отрицательным моментам в работе транспортного цеха можно отнести: рост себестоимости (на 23,24%), в 2010 году он превысил рост объемов реализации услуг на 9,8%, затраты на 1 рубль транспортной продукции возросли на 32,8%; отмечается неравномерная работа транспортной службы, коэффициент ритмичности в 2010 достиг 45%; несмотря на стабильность ТЭП надо отметить, что они являются невысокими, что свидетельствует о недостаточной загрузке подвижного состава и неэффективном его использовании. На основании проведенного анализа данных разработаны мероприятия антикризисного управления транспортным подразделением ОАО «ММЗ»:

1. Рационализация маршрутов внутривозовского транспорта. Оптимизация грузопотоков и грузооборота способствуют сокращению длительности производственных циклов изготовления продукции, ускорению оборачиваемости оборотных средств, снижению себестоимости продукции.

2. Оптимизация материально-технического снабжения. Расчет оптимальных размеров и сроков поставки материальных ресурсов позволит сократить издержки на хранение и поставку продукции, что отразится на снижении суммы себестоимости. Экономия составит 31542,16 тыс. руб.

3. Приобретение в кредит нового транспортного средства, соответствующего стандартам Евро-4, это позволит транспортному цеху осуществлять перевозки по территории европейских стран, перевозить комплектующие для сборки двигателей без привлечения сторонних организаций. Затраты по проекту составят 6 094 507 600 тыс. руб. Чистый приведенный денежный поток — 82 710 161 тыс. руб. Период окупаемости проекта равен 4,68 года.

Применение данных мероприятий позволят предприятию уже в ближайшей перспективе получить значительный экономический эффект, расширить клиентскую базу и прочно зарекомендовать себя на рынке транспортных услуг.

### Литература

1. Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять экономикой: учебное пособие / И. Т. Балабанов. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 440 с.
2. Баканов, М. И. Теория анализа хозяйственной деятельности: учебное пособие / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 446 с.